



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kurz manažerská psychologie – Rapotín (Aktivita 02 – MPK a LZ)

1. Osobnost

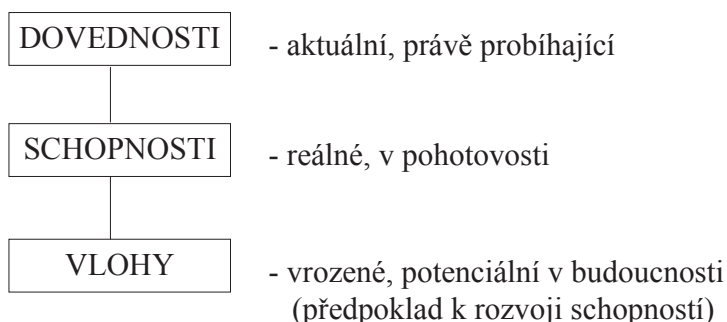
Pojem osobnosti je v psychologii chápán jako souhrn dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě. Osobnost člověka je jedinečná a neopakovatelná.

V psychologii se nedospělo k jednotnému pojetí osobnosti (již jenom G. W. Allport analyzoval 50 definic osobnosti). Nicméně variabilita reakcí **R** na podněty **S** se dá vysvětlit nějakým faktorem, který mezi ně vložíme. Tento faktor byl později nazván *osobností* a základní paradigma psychologie tedy zní :

$$R = f(S, O)$$

Znamená to tedy, že psychické jevy jsou funkcí situace a osobnosti, resp. interakce situace a osobnosti. Při zkoumání psychického profilu osobnosti si klademe 3 *základní otázky* :

- Otázka první : **Co člověk chce ?**
To je otázka *motivů*, které tvoří vnitřní hnací síly činnosti člověka. Základ těchto vnitřních, aktivizujících činitelů můžeme hledat v *potřebách* člověka, v jeho *návycích, zájmech, tužbách a ideálech*.
- Otázka druhá : **Co člověk může ?**
Odpověď vyjadřuje výklad toho, co jsou *vlohy a schopnosti*, ale také jeho *znalosti, dovednosti a zkušenosti*. Některé z těchto předpokladů patří do přirozené psychofyzilogické výbavy člověka. Jsou to vlohy. Součinnost vrozeného a získaného (vlivem prostředí) znázorňuje následující schéma :





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Otázka třetí : **Jaký člověk je (čím nebo kým je) ?**
jedná se o základní znaky a vlastnosti, které tvoří profil osobnosti člověka. Jsou to *vlastnosti charakterové, temperamentové, jsou to postoje a hodnoty* člověka.

1.1 Vlastnosti osobnosti

Osobnost je souhrnem *vlastností* člověka, říkáme také *rysů*.

Rys¹ je relativně setrvalý způsob, jímž se jeden jedinec odlišuje od druhého. Osobnost je tedy chápána jako relativně setrvalý vzorec chování a rysů, jimiž se lidé od sebe odlišují.

Existují různé metody studia rysů osobnosti :

- L - data** (life - data, údaje o životě)
- Q - data** (questionnaire - data, údaje z dotazníků)
- T - data** (test - data, údaje z testů)

Jednotlivé kategorie *rysů osobnosti* vychází z následujících kritérií :

- Temperament**
 - dispozice ke vzrušivosti
- Schopnosti**
 - dispozice k mentálnímu výkonu
- Postoje**
 - dispozice k hodnocení
- Motivy**
 - dispozice k zaměřování a energetické složce chování
- Charakter**
 - dispozice k jednání podle etických principů, dispozice k útlumu instinktivních impulzů z hlediska principu reality

1.2 Temperament

Temperament je energetická a afektivní složka našeho chování, charakterizuje dynamiku psychické činnosti člověka.

Klasické typy temperamentu vytvořili již Hippokrates (4.stol. před n.l.) a Galenos (2.stol. n.l.), kteří na základě svých pozorování objevili důležité souvislosti psychických rysů.

Obecně se hovoří o silném vlivu *dědičnosti* na temperament a díky tomu je rovněž obecně uznávaná relativní *stálost* rysů temperamentu v průběhu života.

Klasická temperamentová typologie rozlišuje následující 4 typy temperamentu :

- **sangvinik** - je živý, pohyblivý, rychle reaguje na události, má rád časté střídání dojmů, někdy je povrchní, přelétavý, konformní

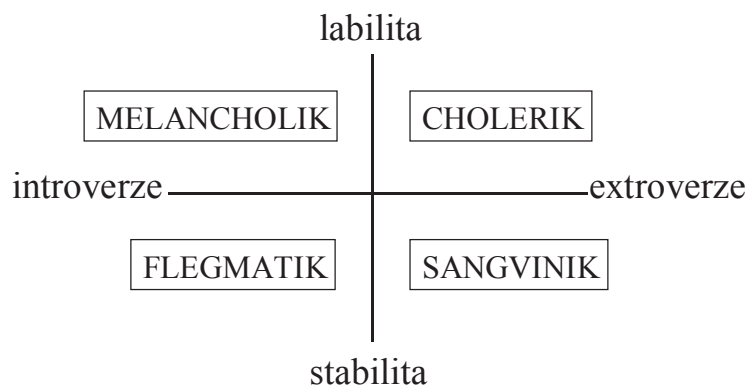
¹ * Guilford J.P.: Personality, New York 1959

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **cholerik** - rychlý, prudký, výbušný, dráždivý, iniciativní, aktivní, neukázněný a konfliktní
- **flegmatik** - je pomalý, klidný a vytrvalý, nespolečenský uzavřený, a někdy až lenivý
- **melancholik** - velmi citlivý, lehce zranitelný, ukázněný, schopný hluboce prožívat i bezvýznamné události, plachý, bázlivý, depresivní

H. J. Eysenck (1947) tyto klasické 4 typy definoval svými faktory osobnosti (viz následující schéma) :

Typy temperamentu



1.3 Schopnosti

Psychofyzické dispozice k výkonu se nazývají **schopnosti**. Existují různá pojetí schopností, od „primárních dispozic“, obsahujících především úroveň kvality myšlení až po pestré spektrum duševních aktivit odpovídající různým činnostem, s nimiž se člověk v průběhu života setkává.

Všeobecně se v psychologii ujal dělení schopností na schopnosti obecné (primární) a specifické (sekundární).

J.P. Guilford (1959) vyčlenil na základě faktorové analýzy tři skupiny **obecných schopností**. Jsou to schopnosti :

- **vjemové**
- **intelektové**
- **psychomotorické**

Ke schopnostem speciálním patří schopnosti :

- **verbální**
- **numerické**
- **paměťové**
- **umělecké**
- **prostorová představivost**
- **percepční pohotovost**

Pro soubor schopností obecných (tzn. vjemových, intelektových a psychomotorických) se ujal název **inteligence**.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obecná schopnost chovat se účelně a adaptivně byla již v minulém století pojmenována filozofem a sociologem H. Spencerem (1921) inteligencí. Od té doby je tato schopnost systematicky rozpracovávána a sledována nejrůznějšími autory.

Zásadní pojetí inteligence má velmi široké spektrum od úzkého pojetí inteligence jako dispozice k myšlení až po široké pojetí inteligence jako dispozice k učení.

Z řady názorů na inteligenci můžeme vybrat např. ty, které říkají, že :

- inteligence je schopnost abstraktního myšlení
- inteligence je schopnost univerzální vzdělavatelnosti
- inteligence je schopnost účelné a přiměřené adaptace
- inteligence je to, co měříme inteligenčními testy

nebo např. názor R. B. Cattella (1971), který rozlišuje inteligenci fluenční a krystalizovanou kdy první je dána biologickou kapacitou mozku a druhá je utvářena ontogenetickou zkušeností, zejména vzděláváním. D. O. Hebb (1949) rozlišuje také dva druhy inteligence - tzv. vrozenou a enviromentální (danou prostředím, kulturou resp. vzděláním).

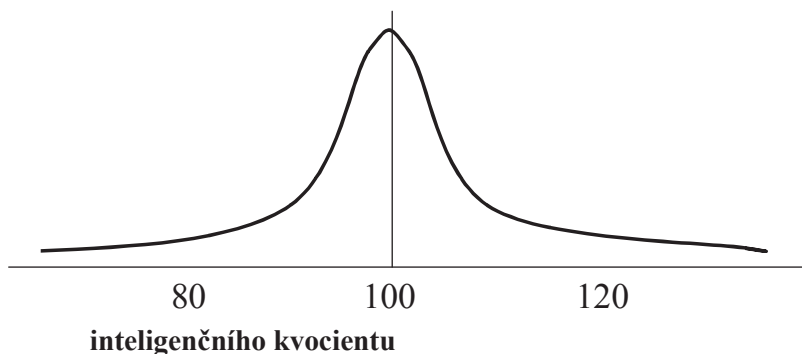
Diskutovaným problémem je otázka **vlivu dědičnosti a prostředí** u inteligence. Obecně se soudí, že s přibývajícím věkem vlivu dědičnosti ubývá. Tuto oblast bádání nejvíce obohatily experimenty s jednovaječnými dvojčaty a porovnávání korelací mezi inteligencí rodičů a dětí. Celkově se dá říci, že dědičnost hraje v oblasti inteligence významnou, ale nikoliv absolutní roli.

Již od začátku našeho století se uplatňuje **měření inteligence** pomocí inteligenčních *Inteligenční* testů. Základem jsou mentální výkony, které jsou podle přísných kritérií hodnoceny *testy* skórem, které je podkladem k pro výpočet úrovně inteligence.

Tato úroveň je vyjadřována tzv. *intelligenčním kvocientem-IQ* a vyjadřuje poměr tzv. mentálního a chronologického věku. Zjištěná hodnota se pak násobí 100, aby se odstranil zlomek.

$$IQ = \frac{\text{mentální věk}}{\text{chronologický věk}} \times 100$$

Obrázek Chyba! V dokumentu není žádný text v zadaném stylu..1 : **Křivka normálního rozložení**



Rozložení intelligenčního kvocientu

rozmezí IQ	pojmenování stupně inteligence	procento případů
nad 140	vynikající inteligence	1,5
120-139	velmi dobrá inteligence	11,0
110-119	dobrá inteligence	18,0
90-109	průměrná inteligence	48,0

*Úrovně
inteligence*

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

80-89	nízká inteligence (tupost)	14,0
70-79	lehká debilita	5,0
pod 69	imbecilita až idiocie	2,5

(podle M.Nakonečného, 1993)

Kromě obecné existuje rovněž tzv. **sociální inteligence** (neboli schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích) a **emocionální inteligence** (jako souhrn sebeuvědomění, intuice, nadšení a motivace, empatie a sociálního cítění).

Nadání je takové příznivé spojení schopností, které člověku umožňuje úspěšné provádění určité činnosti.

Talent je takové příznivé spojení schopností, které umožňuje tvořivým způsobem vykonávat určitou činnost a dosahovat v ní vysokých výsledků.

Genialita je mimořádná schopnost člověka vytvořit vrcholná až epochální díla.

1.4 Postoje

Důležitým aspektem vztahu člověka ke světu je hodnocení, které může být vyjádřeno slovy, ale může mít i povahu neverbalizovaného vztahu. *Hodnotou* subjektu je to, co pro něj má osobní význam. Vztah k hodnotám tvoří *obsah postojů* a proto tedy pojem postoje může být vymezen jako hodnotící vztah.

Hodnoty jsou mnohem centrálnější než postoje, které se odvozují právě z hodnot. Postoje jsou konkrétnější, hodnoty obecnější.

Postoje :

1. jsou vždy relací mezi subjektem a objektem
2. vyjadřují kvalitu
3. mají intenzitu
4. jsou vždy polární kategorií
5. mají určitou frekvenci výskytu (třeba v dané populaci)
6. mají určité trvání

Postoje je možné chápat jako emotivně a kognitivně strukturovaný vztah vůči věcem, lidem, činnostem a jevům skutečnosti. Vše, co nás obklopuje se stává předmětem postojů člověka, ale množství postojů člověka je *konečné*. Člověk může mít postoje pouze k těm předmětům, které existují v jeho duševním světě.

Z toho vyplývá, že každý postoj musí obsahovat 3 komponenty :

- **kognitivní** (poznávací) - zakládá soud o daném objektu
- **emotivní** - emocionální vztah k danému objektu
- **akční tendenci** - zahrnuje všechny pohotovosti

Postoje zahrnují *temperament, inteligenci*, je v nich zahrnut hodnotící vztah osobnosti, ve kterém dominují *cit a poznání*. Postoje mají různou *konzistenci*, tzn. že jejich komponenty se vyznačují menší nebo větší soudržností a mají tendenci vytvářet tzv. **trsy postojů** určité kategorie, např. vůči vládě, náboženství, rasám atd.

Hlavními zdroji *formování postojů* jsou speciální zkušenosti, vliv výchovy, rodiny, přátel, komunikace s druhými lidmi, masových sdělovacích prostředků atd. I když je charakter postojů relativně stálý, může docházet ke změnám postojů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

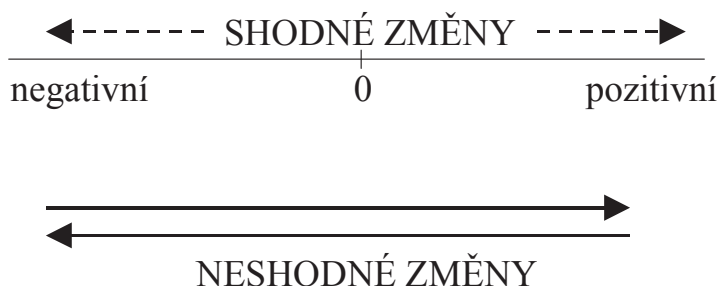
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Někteří autoři rozeznávají **kongruentní** (shodné) a **inkongruentní** (neshodné) změny v postojích.

Graficky můžeme změny postojů znázornit následujícím způsobem :

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obrázek Chyba! V dokumentu není žádný text v zadaném stylu..2 : **Změny v postojích**



Shodné změny (přerušované šipky) se definují jako vzrůst kladu v původně kladném postoji (nebo vzrůst záporu v původně záporném postoji), zatímco neshodné změny (plné šipky) se vymezují jako pokles kladu v původně kladném postoji nebo pokles záporu v postoji původně záporném a mohou přejít až do protikladného pólu.

Zvláštním druhem postojů jsou **předsudky**. Jsou to obvykle převzaté, tradicí dodržované *iracionální* postoje (chybí kognitivní fáze), které se u jedince udržují jako emotivně silné vztahy negativně zaměřené. Jsou těžko přístupné racionální argumentaci a mají většinou historickou a společenskou genezi. Jejich předmětem jsou nejčastěji etnické menšiny (černoši, cikáni, židé).

1.5 Motivy

Příčiny či důvody lidského chování, které mu dávají psychologický smysl, jsou nazývány **motivy**. Jsou to funkční prvky osobnosti, které určují směr a intenzitu jejího chování. Pojem psychologické příčiny je ovšem významově širší než pojem motivu.

Podstatou **procesu motivace** je zaměření a aktivace jedince, což bývá vyjadřováno termíny - *pudy, potřeby, zájmy a ideály*. Proces motivace vyplývá z určitých rozporů, které se vztahují k fyziologii organismu a k dynamice psychického dění. Člověk se snaží obnovit ztracenou rovnováhu (fyziologickou nebo psychologickou) tím, že odstraní tyto rozpory. Ztráta psychické rovnováhy se projevuje stavem, který můžeme nazvat **potřebou**. Potřeba je tak základním východiskem motivace a vyjadřuje základní deficit v biologické či sociální dimenzi bytí.

Motivace má dvě základní složky, které fungují jednotně :

- směřování k určitému cíli
- mobilizace určitého množství energie nutné k dosažení cíle

Všechny motivy mají :

- určitý směr
- určitou intenzitu
- určitou trvanlivost
- určitou míru variability vzhledem k cílovému objektu

Druhů motivů je mnoho, zásadně se dělí na :

- biogenní či fyziologické (motivy vyjadřující biologické potřeby)
- sociogenní či psychogenní (vyjadřující potřeby člověka jako sociální bytosti)

Existuje celá řada zajímavých **klasifikací motivů** od např. Freudovy jednofaktorové teorie motivace (za jediný motiv považoval *libido* jako základní životní energii) přes McClellandovu dvoufaktorovou teorii (motivy *úzkosti* a *apetitu*, jako vyhraněné touhy po

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

něčem, co přináší libost) až po jednu z nejvýznamnějších klasifikací motivů A. H. Maslowa (1943), jenž chápe potřebu jako podmínku udržování fyzického a duševního zdraví. Potřeby uspořádal *hierarchicky* z hlediska naléhavosti, s jakou jsou prožívány jako vnitřní tlaky k jednání.

Maslowovo uspořádání potřeb je uváděno od nejnižších - základních - až k vývojově nejvyšším.

Obrázek Chyba! V dokumentu není žádný text v zadaném stylu..3 : **Maslowova pyramida potřeb**



Základní potřeby :

- fyziologické potřeby (potřeba vody, potravy, pohybu, sexu, orientace)
- potřeby bezpečí (vystupují v situacích vyvolávajících ztrátu pocitu jistoty)

Psychologické potřeby :

- potřeba sounáležitosti a lásky (být milován, být akceptován, patřit někam)
- potřeba uznání (potřeba výkonu, kompetence, respektu, důvěry)

Potřeby sebeaktualizace :

- potřeby realizovat své schopnosti (být tím, kým mohu být)
- potřeba osobního růstu zahrnující kognitivní a estetické potřeby (potřeba tvořit)

Zvláštní formou motivů jsou **zájmy**. Projevují se preferencí určité poznávací aktivity a účasti na ní. Při určování zájmů můžeme vyčlenit tři prvky :

- mobilizaci pozornosti
- citový vztah
- snahové tendence

U zájmů nejde jen o pouhý příklon pozornosti, ale o zaujaté zabývání se něčím, přičemž dominantou je poznávání. R.Meili (1961) uvádí, že analýzy zájmu vede často do hlubin osobnosti a v jeho pozadí stojí nějaká potřeba, event. celý komplex potřeb.

1.6 Charakter

V psychologii používáme pojem charakter ve dvojitým smyslu a významu :

1. v čistě psychologickém smyslu vyjadřuje „**individuální zvláštnost člověka**“
2. ve smyslu „**morálního charakteru**“ vyjadřuje pohotovost nebo naopak nedostatek pohotovosti člověka jednat podle určitých principů.

Širší pojetí charakteru vyjadřuje H. Remplein (1965), který jej vymezuje jako „relativní konstantu osobního citění a chtění hodnot“.

Poměrně přesně vyjadřuje podstatu charakteru G. W. Allport, který říká, že je to „zhodnocená osobnost“. To znamená, že v charakteru je obsažena celá osobnost, všechny její

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dílčí složky, jako např. schopnosti, inteligence, temperament, motivy, postoje. Charakter je tedy druh osobnosti, její individuální útvar.

H. J. Eysenck (1966) vidí podstatu charakteru ve *vůli* znamenající utlumování pudových impulzů z hlediska principu reality. Charakter chápe zjednodušeně jako systém zábran projevů pudová hnutí.

Formování charakteru - charakter formují individuální zkušenosti a je vývojově podmíněn. Jádrem charakteru je *vůle, síla motivů, míra energie, zájmu o činnost*. Utváření charakteru je determinováno fungováním postojů a ty jsou zase (jak již víme z kapitoly 2.1.3) primárně formovány výchovou a sekundárně dalšími zkušenostmi jedince. Nejvíce se na utváření a formování charakteru podílí výchova, rodina, škola, společnost a později hlavně sebevýchova.

Individuální zkušenosti často podmiňují nalezené souvislosti mezi určitými rysy charakteru a určitými zkušenostmi - např. souvislost citové deprivace v raném dětství a formování agresivní, citově labilní osobnosti apod.

Přínosem ke studiu problematiky charakteru je i Peckovo a Havighurstovo (Čáp, 1971) rozlišení 5-ti charakterů, které řadí do vývojové posloupnosti psychologické a morální zralosti:

0 – 3 roky	amorální charakter
3 – 6 let	egocentrický charakter
6 – 15 let	konformní charakter
15 – 18 let	charakter s iracionálním svědomím
18 a dále	racionálně-altruistický charakter

Struktura charakteru není náhodným souhrnem rozličných vlastností. Jednotlivé vlastnosti charakteru jsou navzájem spojené a představují celostní organizaci. Podle interakčních vazeb bývají vlastnosti charakteru děleny do několika skupin :

vlastnosti vyjadřující *vztah k sobě* - např. cílevědomost, vytrvalost, stálost motivů, odvaha a statečnost, konfliktnost atd.

vlastnosti vyjadřující *vztah k druhým lidem* - *altruistické*, jako je dobrosrdečnost, štedrnost, srdečnost, upřímnost

vlastnosti vyjadřující *vztah k činnosti* - celkový postoj (praco-vitost – lenost), způsob činnosti (důkladnost – nedbalost) aj.

Součástí charakteru je rovněž **svědomí** neboli proces vnitřního sebetrestání a sebeodměňování, založený na pocitech povinnosti, hrdosti, viny, studu a lítosti. Svědomí nutí člověka , aby se něčemu nepřipustnému vyhnul, a jestliže egoistické impulzy byly silnější a dopustil se něčeho nepřipustného, trestá jej výčitkami.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Shrnutí :

Psychologie je vědou přírodní i společenskou a rovněž psychika má dvojí determinaci - biologickou a sociální.

Mezi základní psychické jevy patří psychické procesy, vlastnosti a stavy. Psychické procesy umožňují člověku seznámení s okolním světem a jsou základním zdrojem informací pro člověka. Patří k nim především vnímání, pozornost paměť a myšlení. Díky *vnímání* poznáváme okolní svět, *paměť* zase zakládá kontinuitu duševního života vůbec a je jednou z nejdůležitějších složek psychiky. *Pozornost* tvoří zase podmínku vnímání a je zárukou přesného vnímání a soustředěného myšlení. *Myšlení* je nejsložitějším psychický procesem a jeho podstatou je schopnost člověka objevovat vztahy mezi předměty a jevy a rozlišovat jejich významy a vlastnosti pomocí pojmů.

Psychické vlastnosti tvoří jádro osobnosti a jsou dílem vrozené a dílem získané a ovlivněné až v průběhu života. Všechny poznatky o chování člověka vždy směřovaly k tomu, jaký člověk je, co chce a jaké má k tomu předpoklady či dispozice. Pojem osobnosti je jedním z nejdůležitějších pojmů v psychologii vůbec a její pojetí je velice různorodé a široké. Nejčastěji je osobnost definována jako souhrn dispozic k individuálním psychickým reakcím.

Mezi nejdůležitější vlastnosti osobnosti řadíme temperament, schopnosti, postoje, motivy a charakter.

Temperament je biologickým základem našeho citového života, je ve velké míře vrozený a existuje celá řada typologií temperamentu. Nejstarší a současně nejznámější je typologie Hippokrata a Galena, která rozlišuje typ sangvinický, flegmatický, cholericý a melancholický.

Schopnosti se vyvíjejí z vloh a jsou to dispozice člověka k výkonu. Dělíme je na obecné a speciální, soubor obecných schopností nazýváme *inteligencí*. Ke specifickým schopnostem řadíme celou řadu konkrétních schopností, jako např. verbální paměťové, numerické aj.

Postoje mají hodnotící aspekt a proto také úzce souvisí s *hodnotami*. Jsou chápány jako stav pohotovosti pro určitý typ odpovědi.

Motivy vysvětlují, proč má chování člověka určitý směr a probíhá s určitou silou a mírou vynaložené energie. Vznikají z lidských *potřeb*. Podstatou procesu motivace je zaměření aktivace jedince. Základní hierarchická klasifikace motivů odděluje motivy primární (biologické) od motivů sekundárních (sociálních).

Podstata *charakteru* je různými psychology interpretována různě, nejčastěji se charakter chápe jako systém zábran projevů pudová hnutí, jako zhodnocená osobnost nebo jako relativní konstanta osobního citění a chtění hodnot. Charakter se v průběhu života vyvíjí a jeho jednotlivé vlastnosti se navzájem propojují a tvoří celostní organizaci. Součástí charakteru je *svědomí*.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. Komunikace

Sociální komunikací rozumíme sdělování zpráv v mezilidském styku. Komunikování je sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu. V tomto smyslu je komunikace základní složkou mezilidské interakce a vyvíjí se v průběhu fylogenetického a ontogenetického vývoje člověka. Veškeré naše chování je komunikováním a dá se říci, že „člověk nemůže nekomunikovat s druhým člověkem“.

Komunikačními prostředky jsou nejenom **řeč**, jazyk ve formě psané či mluvené, ale i další neverbální výrazové prostředky, jako **mimika**, **gestikulace**. Hovoří se o tom, že v rámci jakékoliv komunikace vnímáme 80% zrakem, 55% věnujeme řeči těla, 38% intonaci hlasu a pouze 7% vnímáme obsah řečeného. Verbální i neverbální formy komunikace doplňují tzv. metakomunikační faktory, které spoluurčují skutečný význam informace jako např. ironické zabarvení hlasu, úsměšek, úšklebek, posunek.

2.1 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je vývojově starší než komunikace verbální, jak ve vývoji jedince (ontogeneze), tak ve vývoji lidstva (fylogeneze). Neverbální komunikace má tedy historickou prioritu a zájem psychologů o ni nabývá na významu. Naučit se „číst“ i mimořečové projevy by mělo patřit k základním dovednostem nejenom řídicích pracovníků, ale všech lidí vůbec.

Co vše člověk při neverbální komunikaci pozoruje a co je možné považovat za „sdělovač“ neverbálního charakteru (Křivohlavý, 1977).

Blízkost či vzájemné oddálení – proximita. Jedná se o vzdálenost mezi komunikujícími. Tato vzdálenost často koreluje s vzájemnými postoji, sympatiemi kterých komunikace.

Tělesný kontakt – v tomto směru si všímáme nejrůznějších projevů jako je způsob podání si ruky, potřesení, objetí atd. Všechny tyto projevy nám v neverbální rovině vypovídají o charakteru vztahu, o citovém náboji a dalších parametrech.

Vzájemná poloha dvou lidí – kineziologie. Znamená komunikaci buďto „tváří v tvář“ po celou dobu nebo naopak hovor přes rameno, hovor přes záda apod.

Zaujetí postoje – pózování. V rámci komunikace dvou lidí můžeme sledovat nejen jejich polohu a orientaci hlav, ale i jejich vzájemné postoje, jestli jeden stojí a druhý sedí, všímáme si podepření hlavy rukou, typických poloh nohou atd.

Pohyby rukou – gestikulace. Jde o oblast neverbální komunikace kde si všímáme toho jakým způsobem kdo gestikuluje.

Mimika – neboli pohyby obličejových svalů. Tento neverbální projev je jedním z nejdůležitějších v rámci veškeré neverbální komunikace. V obličejí si všímáme jednak nejrůznějších typů úsměvů (od přátelského přes falešný až třeba ke škodolibému nebo závistivému) a pak hlavně očí. Jde především o pohyby očí, kam se člověk dívá, kdy se tam dívá, jak dlouho se dívá, při kterých slovech klopí oči nebo uhýbá pohledem.

Je důležité připomenout, že neverbální projevy by měly ladit s verbální složkou komunikace. Pokud jsou v nesouladu, je komunikace nesrozumitelná, ale věřit bychom měli vždycky projevu neverbálnímu. Verbálně lhát umíme, neverbálně těžko.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2.2 Verbální komunikace

V rámci verbální komunikace bychom měli ovládat rozdílné **komunikační styly** volené podle situace a podle různosti cílů či účelů té které komunikace.

Plaňava () rozlišuje čtyři komunikační styly – konvenční, konverzační, operativní a intimní.

Tyto styly se mohou prolínat a střídat, ale je důležité vědět ve které situaci mám ten či onen styl použít.

Konvenční styl používáme při každodenním prvním setkání s našimi známými, sousedy, spolupracovníky. Mluvíme jen krátce, vyměníme si kromě pozdravu pár nezávazných větiček, často formálního charakteru. Konvence nejsou příliš osobní a emocionální a nikdy by neměly přejít do konverzace. Chybou také je, pokud konvenční styl neovládáme a běžná konvenční komunikace nám dělá problémy.

Konverzační styl znamená výměnu zajímavých informací, myšlenek a názorů v rámci symetrického, rovnoprávného vztahu mezi všemi zúčastněnými. Bývá emotivní a bývá provázen příjemnými pocity.

U **operativního** stylu je tomu naopak, nejlépe funguje v asymetrickém vztahu, který je typický např. pro komunikaci typu podřízený-nadřízený, zákazník-prodavač, pacient-lékař apod. jeho hlavním účelem je něco zařídit, vyřídit a opět je chybou, splést si ho se stylem konverzačním.

Intimní neboli rodinná komunikace se liší od ostatních tím, že je typická pro blízký, nejčastěji rodinný kontakt, bývá specifická a neměla by se používat v jiných než v ryze soukromých kontaktech.

2.3. Aktivní naslouchání a zpětná vazba v komunikaci

Aktivní naslouchání znamená samozřejmě daleko složitější a komplikovanější záležitost, než jenom fyzický proces slyšení. Slyšíme mluvené slovo už jenom díky tomu, že nejsme hluchí. Ale také dobře víme, že můžeme poslouchat stylem tzv. „jedním uchem tam a druhým ven“. **Naslouchání** je intelektuální a emocionální proces, který zahrnuje fyzické, emocionální a intelektuální vstupy, které umožní nalezení správného názoru a pochopení věci. O efektivním naslouchání hovoříme tehdy, jestliže posluchač dokáže rozpoznat názor druhého a rozumí mu.

Platí několik principů vedoucích ke správnému naslouchání:

- ten kdo naslouchá by měl mít důvod nebo účel, pro který naslouchá
- ten, kdo poslouchá, by měl potlačit od počátku snahu po hodnocení
- naslouchající by měl vyloučit rušivé elementy – hluk, jiné lidi atd.
- naslouchající by měl posečkat s odpověďmi, příliš promptní odezva snižuje efektivitu naslouchání
- naslouchající by měl umět znovu formulovat svými vlastními slovy obsah a pocity z toho, co hovořící řekl, tak aby hovořící byl spokojen

Zpětná vazba v komunikaci úzce souvisí se schopností aktivního naslouchání. Pokud aktivně nenasloucháme a neposkytujeme zpětnou vazbu tomu druhému, vypadá náš dialog jako dva vedle sebe jdoucí monology. Dva lidé spolu komunikují, ale jejich komunikace není vůbec propojena. Každý si říká své, toho druhého vůbec neposlouchá

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

a pokud bychom se po skončení takové komunikace zeptali jednoho z komunikujících „o čem vám teď ten člověk povídal?“, nevěděl by nic.

Zpětnou vazbu dáváme najevo drobnými otázkami typu „pokud jsem vám správně rozuměl...“ „když jste se zmínil o tom svém kolegovi, měl jste na mysli...?“, „mohl byste mi prosím ještě jednou vysvětlit, jak jste to myslel s...?“ atd. Těmito zpětnovazebními otázkami dáváme najevo, že nasloucháme a dáváme to najevo právě zpětnou vazbou. Naše komunikace velmi často postrádá zpětnou vazbu a měli bychom se naučit ji běžně používat.

Zpětná vazba může být různého typu: (Plaňava, 1992)

- chápající, pozitivní („Rozumím tomu, co říkáš, přijímám tvoje slova a myšlenky“)
- chápající, neutrální („Rozumím tomu, co říkáš, ale v této chvíli nevím, zda s tebou souhlasím“)
- chápající, negativní („Myslím, že ti rozumím, mám však jisté pochyby“)
- nechápající a tudíž vyžadující zpřesnit, lépe vysvětlit („Nevím, jestli jsem tomu, co říkáš, dobře rozuměl“)

Zpětná vazba ovlivňuje komunikaci, protože přijmu-li zpětnou vazbu (ať pozitivní nebo negativní), mohu pokračovat buď stejně – anebo jinak. Tím pádem je vlastně správná komunikace stálou výměnou zpětných vazeb.

3. Typologie prodejního chování

3.1 Typologie prodejního chování (Gretz, Drozdeck)

Pro účely své typologie vybrali Gretz a Drozdeck dva základní osobnostní typy: **vůdčí typ /podřízený typ** a dvě modifikující charakteristiky – **nepřátelský typ/přátelský typ**.

Vůdčí typ – touží po moci a chce být vždy první. Bývá velmi iniciativní, rozhodný, nezávislý, zaměřený na cíl a motivuje sám sebe.

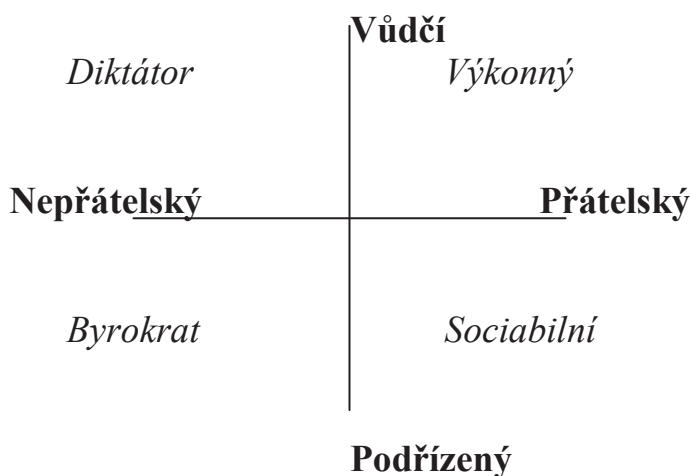
Podřízený typ – ponechává vedení a rozhodování na druhých, bývá závislý, nerozhodný, má nedostatek sebevědomí a je často pasivní. Je rád veden, vyhýbá se osobním konfrontacím, a přizpůsobuje se přáním druhých.

Přátelský typ – zajímá se o druhé, je citlivý vůči potřebám druhých. Uvědomuje si, že může plnit své cíle jen díky pomoci druhým.

Nepřátelský typ – má nedostatek ohledu k druhým, soustřeďuje se na sebe. Druzí lidé pro něj znamenají méně než on sám. Je vůči druhým lhostejný, emocionálně chladný, necitlivý a nerad spolupracuje.

Tyto čtyři primární charakteristické rysy je možno spojovat různými způsoby. Výsledná kombinace poskytuje možnost definovat následující 4 osobnostní typy.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Sociabilní typ:

Přátelský, podřízený typ, jde vždycky s davem. Podřizuje se zásadně názoru skupiny. Nejvhodnější slova, která ho dokáží ovlivnit : *nejpopulárnější, nejoblíbenější, všichni vaši vrstevníci už to mají, mnoho vašich přátel si už koupilo....*

Zásady jednání manažerů v rámci tohoto typu:

- věří ve schopnosti pracovníků
- o všem uvažují ve vztahu ke spolupráci
- nechávají pracovníkům značnou volnost
- jednají klidně a přátelsky
- podporují své pracovníky

Byrokrat:

Nepřátelský, podřízený typ, málo mluví, špatně se rozhoduje. Podezírá ostatní, že ho využívají.

Nejvhodnější slova, která ho dokáží ovlivnit : *tradiční metoda, bez rizika, umožní vám to opatrně investovat....*

Zásady jednání manažerů v rámci tohoto typu:

- uplatňují jasná pravidla
- dbají na dodržování předpisů
- drží se zpátky
- neovlivňují příliš dosahování cílů
- neovlivňují klima na pracovišti

Diktátor:

Sarkastický, hádavý, podezíravý, prosazuje se za každou cenu, skáče do řeči.

Nejvhodnější slova, která ho dokáží ovlivnit : *jen některým klientům nabízíme, jen lidem jako vy, pomůže vám to dosáhnout nezávislosti...*

Zásady jednání manažerů v rámci tohoto typu:

- kladou co nejvyšší cíle
- mají na zřeteli zisk a náklady

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- jsou silně orientováni na výkon
- jsou tvrdí sami k sobě
- věří více ve své schopnosti než ve schopnosti svých pracovníků
- prosazují své vlastní názory

Výkonný typ:

Umí naslouchat, je otevřený novým myšlenkám, v rozhodování je efektivní.

Nejvhodnější slova, která ho dokáží ovlivnit : *splní to vaše požadavky, umožní vám to dosáhnout vašich cílů...*

Zásady jednání manažerů v rámci tohoto typu:

- mají jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout
- vyhledávají nové nápady
- sledují priority
- podporují pracovníky v dosahování cílů i v mezilidských vztazích
- orientují se podle situace buďto na mezilidské vztahy nebo na zisk a výkony
- hledají příčiny problémů

4. Konflikty

Konflikt je určitým střetem protichůdných sil na cestě k cíli. Konflikty jsou v mezilidských vztazích nevyhnutelné, protože základním východiskem je **rozdíl**. Každý konflikt je dynamický, sám o sobě není negativním jevem, negativně v něm působí jenom nejistota, strach a agrese. Konflikty obsahují také konstruktivní prvky – jsou zdrojem žádoucích změn, zabraňují stagnaci, stimulují zájem, řeší nakupené problémy a uvolňují napětí.

Obecně se rozlišují tři hlavní druhy konfliktů:

- konflikt dvou **kladných** sil (apetence-apetence). Oba cíle jsou stejně lákavé, ale není možno jich dosáhnout současně (student je přijat na dvě vysoké školy – kterou si zvolit)
- konflikt dvou **negativních** sil (averze-averze). Volba mezi dvěma „zly“ je často náročnější než předešlá situace (např. splnit nepříjemný úkol nebo přijmout raději trest za jeho nesplnění)
- konflikt mezi **kladnou a negativní** silou (apetence-averze), často se přání setkává se strachem, rizikem (např. přání udělat dobře zkoušku, ale nemuset se na ni učit).

Podle dalších kritérií můžeme dělit konflikty na

- interpersonální (mezi lidmi navzájem)
- intrapersonální (vnitřní souboj konfliktů jednoho člověka)

My se budeme věnovat konfliktům interpersonálním, které vznikají v sociálních vztazích mezi dvěma či více jedinci nebo skupinami.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 Základní strategie řešení konfliktů

Počítáme-li s tím, že konflikty byly, jsou a budou, že je prostě nelze vymýtit, zrušit v rámci mezilidských vztahů, potom se zákonitě naskytá otázka – jak je řešit. Která strategie řešení je nejefektivnější, nejúčinnější.

Můžeme si provést přehled nejtýpichtějších **strategií řešení konfliktů**:

Konkurence

Strategie typu *výhra x prohra*

Cíl: Mít pravdu, vyhrát

Postoj: „Vím, co je správné, nepochybuje o mých názorech a o mé autoritě“

Předpoklad: Je lepší si protivníka popudit, rozzlobit než změnit svoje stanovisko, o kterém jste přesvědčeni nebo se ho dokonce vzdát.

Výsledek: Cítíte se jako vítěz, ale protivník se cítí poražen a zdeptán.

Formy prosazení jsou např. direktivní nebo indirektivní odvolání z pozic autority, fyzické či psychické výhrůžky, manipulace, ignorování konfliktního partnera.

Vyhýbání se

Strategie typu *prohra x prohra*

Cíl: Vyhnout se řešení konfliktu

Postoj: „Jsem neutrální v tomto střetu, budu o tom přemýšlet, není to můj problém“

Předpoklad: Jakékoliv rozdíly v názorech jsou zásadně špatné, protože způsobují napětí.

Výsledek: Problémy mezi lidmi nejsou řešeny, způsobují dlouhodobé frustrace, které se projeví v různých podobách.

Formy: Zřeknutí se problému, příčina konfliktu je ignorována, konflikty jsou vytlačeny. Tato strategie znemožňuje řešit důležité a latentní konflikty. V takovém prostředí potom kvetou intriky a živelnost.

Přizpůsobení se

Strategie typu *prohra x výhra*

Cíl: Nerozzlobit si protivníka v konfliktu

Postoj: „Moje stanovisko v této dané situaci není tak důležité, nevyplatí se riskovat rozkol mezi mnou a konfliktním partnerem“.

Předpoklad: Nejdůležitější prioritou jsou pro nás harmonické vztahy

Výsledek: Je pravděpodobné, že protivník jedná ve svůj prospěch a přelstí nás.

Formy: Adaptace, přizpůsobení, ale snižuje se mínění o sobě samém

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kooperace

Strategie typu **výhra x výhra**

Cíl: Konflikt chci vyřešit společně

Postoj: „Toto je moje stanovisko a jaké je Tvoje? Mým přáním je najít co nejlepší

Možné řešení. Které faktické řešení se nabízí na základě faktů a údajů?“

Předpoklad: Stanoviska obou partnerů v konfliktu jsou rovnocenně důležitá.

Posuzuje se jejich význam a kvalita.

Výsledek: Problém bude pravděpodobně vyřešen. Oba partneři se cítí zodpovědní za řešení a jsou spokojeni, že rozhodovací proces byl fair.

Formy: Konsensus, dohoda. Společné řešení problémů posiluje spolupráci a důvěru. Lidé se soustředí více na věcné řešení problémů než na osobní rozdíly. Posiluje a zlepšuje atmosféru.

Kompromis

Cíl: Relativně rychle a bez potíží dosáhnout domluvy

Postoj: „Nechte nás hledat řešení, které bude vyhovovat oběma stranám a pomůže nám posunout se dopředu“.

Předpoklad: Konflikty odvádějí od vlastní práce a způsobují špatné pocity a škodí.

Výsledek: Lidé s touto strategií hledají spíše rychlá než účinná řešení. Kompromis může vést k ne příliš optimálnímu a praktickému řešení.

Uvedené strategie řešení konfliktů jsou základním výčtem strategií, které při řešení konfliktů používáme. Z jejich charakteristiky i z nákrese vyplývá, že neoptimálnější strategií je strategie označená jako **společné řešení problému**. Pouze při použití této strategie zohledňujeme zájmy druhých a zájmy vlastní stejnou měrou a při řešení konfliktu se chováme fair.

Strategie typu **kompromis** je často považována za nejlepší, ale vidíme, že lepší než kompromis je konsensus.

5. Asertivita

Asertivní chování je definováno jako chování, při kterém neporušujeme práva druhých lidí ani svoje vlastní. Je to přímé a „dospělé“ chování a ukazuje možnosti, jak předcházet konfliktům a jak je řešit. Zvyšuje sebedůvěru u neprůbojných jedinců a umožňuje zachovávat lidskou důstojnost pro sebe i druhé lidi. Zahrnuje jak obsah, tak formu jednání, včetně mimoslovních projevů.

Asertivní chování je ve shodě s tím, co je sdělováno a je přiměřené situaci. Není u něj místo pro ironii, křik, lež či výmluvy.

Nácvik asertivního chování obnáší pět prvků: 1. Schopnost říci „Ne“

2. Umění požádat o laskavost

3. Vznést svůj oprávněný požadavek

4. Vyjádřit kladné a záporné emoce

5. Začínat, udržovat a končit konverzaci

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Celkově můžeme říct, že asertivní chování není ani pasivní, ani agresivní. Při agresivním jednání předkládáte druhým své myšlenky, názory, pocity a potřeby a vynucujete si jejich přijetí. Při pasivním přijímáte myšlenky, názory a pocity a potřeby druhých a vzdáváte se svých vlastních.

Asertivní jednání je interaktivní, protože předpokládá jak možnost vyjádřit vlastní myšlenky, pocity a potřeby, tak i možnost přijmout myšlenky, pocity a potřeby druhých.

5.1 Asertivní práva

1. asertivní právo

První asertivní právo zní: (Medzihorský, Š., 1991)

Máš právo

**Sám posuzovat své vlastní chování,
myšlenky a emoce a být za ně a za
jejich důsledky sám zodpovědný.**

Většinou žijeme v tzv. **manipulačních pověrách**. U každého práva si příslušnou manipulační pověru musíme uvědomit. U prvního asertivního práva žijeme v následující manipulační pověře:

Neměl bys nezávisle posuzovat sám sebe a svoje reakce. Musíš být posuzován vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší a větší než jsi ty sám.

Mnoho lidí popírá, že je soudcem svého vlastního chování a zodpovědnost za své chování přenášejí na příslušné autority.

2. asertivní právo

Máš právo

**Nenabízet žádné výmluvy či omluvy
ospravedlňující tvé chování.**

Manipulační pověra říká:

Za své chování jsi odpovědný druhým lidem a měl bys tedy to, co děláš, zdůvodnit a ospravedlnit.

Asertivita řeší chyby, kterých se dopouštíme bez výmluv a sebeponižujících omluv.

3. asertivní právo

Máš právo

**Posoudit, zda a nakolik jsi odpovědný za
řešení problémů ostatních lidí.**

Manipulační pověra říká:

Vůči některým institucím, věcem a lidem máš větší závazky než vůči sobě samému. Měl bys obětovat svoje vlastní hodnoty, abys udržel tyto systémy v chodu. Jestliže nepracují efektivně, musíš se přizpůsobit ty, nikoliv systém.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jde o velmi důležitou zásadu umění říci někomu“ne“ a nemít u toho pocitu viny. Jde o to, zbavit se nutkavých a neovladatelných tendencí řešit vše za druhé a zbytečných pocitů viny, pokud se rozhodnete jinak.

4. asertivní právo

Máš právo

Změnit svůj názor.

Manipulační pověra zde říká:

Názor, ke kterému ses přiklonil, bys neměl nikdy měnit. Musel bys ospravedlnit svůj nový výběr nebo přiznat, že ses mýlil. Pokud ses mýlil, znamená to, že jsi nezodpovědný, že se asi budeš mýlit znovu, že prostě nejsi schopn se sám rozhodnout.

Asertivní je, pokud na základě nových zkušeností, či informací změním svůj názor, veřejně se k tomu přiznat.

5. asertivní právo

Máš právo

Dělat chyby a být za ně zodpovědný.

Manipulační pověra říká:

Nesmíš dělat chyby. Pokud je děláš, musíš mít pocit viny. Ostatní lidé by v takovém případě měli tvé chování a rozhodování kontrolovat.

Hlavním účelem tohoto práva je naučit se jednak za své chyby neomlouvat (viz 2.právo) a současně se naučit zvládnout svoje vlastní chyby bez emocí a asertivně.

6. asertivní právo

Máš právo

Říci: Já nevím.

Manipulační pověra říká:

Měl bys znát odpovědi na všechny dotazy týkající se možných konsekvencí tvého chování, protože když tyto odpovědi neznáš, nejsi si vědom problémů, které způsobuješ ostatním lidem, jsi nezodpovědný a měl bys být kontrolován.

Hodně lidí se domnívá, že na všechno musí znát odpověď. Není to pravdou. V řadě věcí prostě nemusíme znát odpověď na položené otázky.

7. asertivní právo

Máš právo

Být nezávislý na dobré vůli ostatních.

Manipulační pověra říká:

Lidé, se kterými přicházíš do styku, k tobě musejí mít kladný vztah. Potřebuješ kooperaci druhých lidí, abys přežil. Je velmi důležité, aby tě lidé měli rádi.

Naše chování nemusí být schvalováno nebo oblíbeno všemi, se kterými jsme ve styku, ani nemusíme být úzkostní, že by nás přestali mít rádi, když se budeme snažit dosáhnout svého.

8. asertivní právo

Máš právo

Dělat nelogická rozhodnutí.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Manipulační pověra zní:

Vše co děláš musí mít logiku či vysvětlení podle všeobecně platných pravidel, které jsou v souladu s tím, co ti říkám. Jinak nejsi spolehlivý.

Být logický znamená dělat pouze věci, kterým naprosto rozumíme, zatímco ve skutečnosti řešení řady problémů leží mimo tyto limity. Naše jednání může mít svoji vlastní logiku, kterou ten druhý nechce akceptovat.

9. asertivní právo

Máš právo

Říci: Já ti nerozumím.

Manipulační pověra říká:

Musíš být citlivý a umět předvídat potřeby svých bližních. Musíš chápat, co potřebují, aniž by to jasně řekli. Jestliže nechápeš, co druzí chtějí i bez toho, že by ti to výslovně řekli, nejsi schopen žít s nimi v harmonii a jsi necitlivý ignorant.

Často nám lidé, místo toho, aby asertivně řekli, oč jim jde, vytýkají, že bychom je měli chápat, že bychom měli automaticky rozumět, které naše chování je rozčiluje apod.. Takovouto manipulaci si nemusíte nechat líbit. Není vaší povinností být takto rozumějící a chápavý.

10. asertivní právo

Máš právo

Říci: Je mi to jedno.

Manipulační pověra říká:

Musíš se snažit být lepší, stále lepší, dokud nebudeš ve všech ohledech perfektní. Asi se ti to nepovede, ale musíš se snažit. Jestli ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost tento pokyn následovat.

Člověk má asertivní právo nedbat na to, aby byl perfektní podle definic kohokoliv jiného, protože co je perfektní pro jednoho, může být pro druhého nepřijatelné.

11. asertivní právo

Máš právo

Sám rozhodnout, zda budeš jednat asertivně nebo ne.

Příslušná pověra se vytvořila u samotných propagátorů asertivity u nás a zní:

Musíš za všech okolností jednat asertivně, pokud už víš, co to je, a když sis tuto dovednost osvojil.

Tady je zapotřebí připomenout, že se jedná o dovednost, kterou člověk může nebo nemusí použít, podle toho, jak se sám rozhodne. Někdy může necitlivě použitá asertivita situaci ještě zhoršit, někdy naopak je její použití velice efektivní. Konečné rozhodnutí, jestli ji použít nebo ne je ve vašich rukou.

5.2 Techniky asertivity

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Asertivní práva se uvádějí do praxe právě díky znalosti asertivních technik. Frekventanti asertivního výcviku si jednotlivé techniky osvojují výcvikem a učí se je aplikovat na vhodné situace.

Pro informaci uvádíme stručně 8 základních asertivních technik (Medzihorský, Š., 1991)

1. Pokažená gramofonová deska

Tato technika, založená na klidném a stále se opakujícím oprávněném požadavku, připomíná zadržující gramodesku, kde se stále opakuje stejný motiv. Jde o vytrvalé prosazování svého požadavku, které umožňuje ignorovat manipulativní a argumentativní léčky a trvat přitom na svém.

2. Otevřené dveře

Jde o techniku, která vás učí zvládat kritiku. Naučíte se akceptovat manipulativní kritiku tak, že klidně přiznáte svému kritikovi, že v tom, co říká, může být i něco pravdy. Dovoluje vám zůstat přitom konečným soudcem sebe samého i toho, co děláte. Umožňuje vám přijímat kritiku klidně, bez úzkosti či obran a zároveň neposkytuje vašemu kritikovi žádné posílení.

3. Sebeotevření

Jedná se o komunikační techniku, usnadňující sociální komunikaci a redukující manipulaci pomocí sdělování kladných i záporných aspektů vaší osobnosti a chování. Umožňuje vám klidně vyjádřit i takové věci, které dříve způsobovaly pocity nevědomosti, úzkosti a viny.

4. Volné informace

Další komunikační technika, učí rozpoznávat v komunikaci a konverzaci prvky pro vašeho partnera zajímavé a důležité a současně nabízet *volné* - nevyžádané informace o sobě. Snižuje plachost při zahajování rozhovoru a usnadňuje jej oběma stranám.

5. Negativní aserce

Umožňuje přijímat vaše chyby a omyly tak, že jednoznačně souhlasíte s kritikou vašich skutečných chyb, ať již je konstruktivní nebo agresivní. Umožňuje posouzení vlastního chování bez obrany, úzkosti, či popírání chyby, přičemž zároveň redukuje zlost a agresivitu vašeho kritika.

6. Negativní dotazování

Opět technika, umožňující lépe zvládat kritiku. Kritizovaný sám aktivně podporuje kritika s cílem použít získané informace (jsou-li konstruktivní) nebo je vyčerpát (jsou-li manipulativní). Kritik je přitom veden k větší asertivitě a menší závislosti na manipulativních manévrech.

7. Selektivní ignorování

Technika, která rovněž umožňuje vyrovnávání se s kritikou. Na manipulativní kritiku přitom nereagujeme. Dáváme však jasně najevo, že jsme slyšeli, ale k meritu věci se nevyjadřujeme. Pokud kritik pokračuje konkrétně a nemanipulativně, hned navážeme věcnou komunikaci.

8. Přijatelný kompromis

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Není-li v sázce vaše sebeúcta, je vhodné v rámci sebeprosazení nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis. Naopak tam, kde je v sázce osobní sebehodnocení, kompromisy při asertivním jednání neexistují.

5.3 Využití asertivního chování v praxi

Pro využití asertivity v praxi je především důležité 11. asertivní právo, které hovoří o dobrovolnosti použití a využití asertivity v praxi. Pokud přijmeme tento výchozí princip, potom již můžeme hovořit o vhodnosti a využitelnosti asertivity v praxi.

Její využití je velmi široké. Počínaje nácvikem základních komunikačních dovedností, jakými je např. schopnost podávání volných informací, sebeotevření a schopnosti začínat, udržovat a končit konverzaci, tak sem patří i dovednosti jako např. prosadit svůj oprávněný požadavek (běžné situace kdy nás někdo na druhé straně manipuluje, nechce nám vyhovět apod.) , schopnosti přiznat svou chybu a přitom se neomlouvat sebeponižujícím způsobem až po zvládnání kritiky (což nám dělá obrovské potíže) kdy řada asertivních technik dává návod, jak zvládat kritiku dokonce ku prospěchu svému, nikoliv ku prospěchu kritika.

Tyto základní asertivní dovednosti nám dokáží zkvalitnit prožívání běžných denodenních situací natolik, že si často jenom díky těmto dovednostem dokážeme znovu vážit sami sebe.

Asertivní chování znamená schopnost přímého, jednoznačného a sebevědomého chování každého z nás a je jenom na nás, nakolik těchto možností využijeme. Řada z nás je v jednání s druhými příliš agresivní a řeší vše tzv. černobílým způsobem. V tomto případě přináší asertivita návod, jak jednat objektivněji.

Naopak řada z nás je v jednání s druhými příliš submisivní, pasivní a necháváme se často druhými manipulovat (viz všechny manipulační pověry). I pro tyto jedince je asertivita návodem, jak se začít chovat sebevědoměji a jednoznačněji.

Volba, jestli ano, či ne už závisí jenom na nás.

6. Týmová práce

6.1 Týmy, role v týmu

Za tým je považována většinou zvláštní forma pracovní skupiny, jejíž členové mají zkušenosti a znalosti z různých oborů činnosti, jejímž úkolem je komplexně a interdisciplinárně analyzovat a řešit složité problémy vyžadující souhru činností členů skupiny.

Je dobré rozlišit pojem *pracovní skupina* a *tým*. Základní rozlišující charakteristiky jsou následující:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pracovní skupina pracuje pod vedením vedoucího, kterého určují organizační pravidla podniku. Ten je povětšinou zodpovědný za výsledek práce skupiny, i když může zodpovědnosti delegovat na jiného pracovníka.

Tým není sice nikdy bez vedení, může však během práce přenášet vedoucí roli na různé členy podle toho, kdo má největší znalosti nebo zkušenosti pro řešení tohoto problému. Pro úspěch týmu je rozhodující vzájemná odpovědnost členů týmu za výsledek.

Charakteristické vlastnosti skutečných týmů:

- ovzduší neformálnosti
- pocit sounáležitosti
- skutečný tým je demokratický
- odpovědnost jde ruku v ruce s nezávislostí myšlení a svobodou rozhodování

Tým bývá většinou založen za účelem najít řešení nějakého problému. Vytvoření týmu a s tím spojená týmová práce přináší zvýšení výkonu (oproti práci jednotlivců), avšak pouze při splnění určitých nutných podmínek. Práce v týmu by měla odbourávat negativní emoce a umožnit členům projevit maximálně svou tvořivost, výkonnost a produktivitu.

V rámci řešení úkolů v týmu přistupují jednotliví členové týmu specifickým způsobem k týmové spolupráci a každý využívá svých specifických schopností, které pro týmovou práci má. Tyto specifické formy přístupu k řešení úkolů v týmu, odvíjejícími se od individuálních charakteristik každého člena nazýváme týmovými rolmi.

5.1. Týmové role

K problematice týmových rolí existuje celá řada přístupů, ale hlavním průkopníkem a zakladatelem tzv. týmových rolí byl R.M.Belbin (2001), jehož role níže uvádíme:

Koordinátor

Vlastnosti: Stablní dominantní extravert

Nemusí být šéfem týmu, ale nejlépe se hodí pro tuto funkci. Je tím, kdo týmu předsedá a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení vnějších cílů a úkolů. Zaujímá objektivní neutrální pozici, vyniká cílevědomostí. Předpokládá se u něj nadprůměrná inteligence, ale nijak zářný ani zvlášť tvořivý intelekt. Málokdy je autorem nějakého velmi dobrého nápadu. Podstatnější je u něj to, čemu se říká charakter: má disciplinovaný přístup založený na vnitřní kázni. Často má něco, čemu se říká „charisma“, ale přesnější je mluvit o přirozené autoritě. Je dominantní, ale uvolněným a nenásilným způsobem – nesnaží se dominovat. Instinktivně lidem důvěřuje, pokud není zcela evidentní, že jsou nedůvěryhodní. Je prost žárlivosti. Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu, a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností jednotlivých členů týmu co nejefektivnějším způsobem. To znamená, že on je tím, kdo určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních a kdo vidí mezery a snaží se je odstranit. Dovede dobře mluvit i naslouchat. Komunikuje snadno oběma směry, není mluvká ani nemluva. Je velmi pozorný posluchač. Formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jíž se má tým zabývat a určuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek než tvrzení nebo návrhu. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.

Řídící pracovník

Vlastnosti: anxiózní dominantní extravert

Je plný nervní energie, je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý, někdy protivný a snadno podrážděný. Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Často se naštve, ale nechová dlouho zášť. Je nejpodezřívavější z týmu, snadno se urazí a mívá pocit, že se ostatní proti němu spiklí. Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Dává týmu víc ze sebe než koordinátor. Usiluje o to, aby diskuse měly nějaký řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu, tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci. Vyzařuje z něho sebevědomí, které často překrývá silnou nejistotu a pochyby o sobě. Potřebuje vidět výsledky, aby získal sebejistotu. Jeho poněkud nutkavé úsilí je vždy zaměřeno na tyto cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu.. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení. Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, ale postrkuje věci kupředu.

Dokončovatel

Vlastnosti: úzkostný introvert

Dokončovatel má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neproověřil každý detail a neujistil se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo. V týmu se příliš neprosazuje, ale udržuje stále pocit povinnosti, který komunikuje ostatním a popouzí je k činnosti. Ovládá se a má silný charakter, je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Má-li nějaký vyhraněný zájem, je to řád. Úzkostně dodržuje termíny a plní harmonogramy. Když si nedá pozor, může se stát demoralizujícím škarohlídem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů. Přesto jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem.

Průzkumník, spojka

Vlastnosti: Stablní dominantní extravert

Průzkumník je pravděpodobně nejoblíbenějším členem týmu. Je uvolněný, družný a společenský, o všechno se zajímá. Reaguje pozitivně a s nadšením, ale má sklon svůj zájem opět rychle ztrácet. Pohybuje se často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty zvenčí. Snadno se spřátelí a má spoustu kontaktů. Na svém pracovišti je zřídka, a když, tak nejspíš telefonuje. Je to obchodník, diplomat, styčný důstojník, vždy zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Jeho schopnost přinášet

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nápady a stimulovat inovaci svojí aktivitou vede lidi k tomu, že ho mylně považují za člověka plného nápadů, on ale nedisponuje výraznější originalitou. Je spíš schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů. Nemá-li povzbuzení od ostatních, například v individuální práci, snadno ztrácí zájem, nudí se a je nevykonný. V týmu je výborný improvizátor, je-li pod tlakem, je velice aktivní, ale vysadí, když tlak povolí. Může se stát, že nesplní úkoly, které na sebe vzal v krátkodobém návalu nadšení. Jeho široký záběr a množství vnějších zájmů ho může vést, k tomu, že stráví mnoho času podružnostmi, které ho zajímají. Význam jeho role spočívá v tom, že zabraňuje stagnaci týmu a udržuje tým v kontaktu s realitou.

Hodnotitel, kritik

Vlastnosti: Vysoce inteligentní stabilní introvert

Jeho předností je nezaujatá objektivita vůči práci týmu. Je spíš vážný a nepříliš vzrušující. Jeho přínosem je rozvážná a nezaujatá analýza spíš než tvůrčí nápady. Stěží přijde s originálním návrhem, daleko spíš zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Přestože je ve své přirozenosti spíš kritikem než tvůrcem, nekritizuje obvykle samoúčelně, ale jen tehdy, když vidí nedostatky v plánu nebo v argumentech. Kupodivu je nejméně motivovaným členem týmu. Nadšení a euforie mu prostě nesedí. Nedostatek motivace je u něho výhodou, protože osobní zaujetí nenarušuje a nezamlžuje jeho úsudek. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje čas, aby si věci promyslel, ale jeho úsudek je neobjektivnější v týmu. Velmi cenná je jeho schopnost strávit, interpretovat a zhodnotit množství složitého textu, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních. Někdy je netaktní a přezíravý, což mu na oblibě nepřidá. Dokáže srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas. Přestože není ctižádnostivý a snaživý, může soupeřit zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho. Je důležité, aby byl upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá veselost, vroucnost, představitivost a bezprostřednost. Přesto má vlastnost, pro kterou je v týmu nepostradatelný: Jeho úsudek je sotva kdy mylný.

Tvůrce

Vlastnosti: Dominantní, velmi inteligentní, introvert

V týmu je zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to nápaditý člověk. Ostatní mají samozřejmě nápady také, ale jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností s jakou se vyrovnává s problémy a překážkami. Má nejlepší představivost a intelektovou kapacitu z členů týmu. On nejspíš začne hledat zcela nový přístup k problému, když tým zabředne do bažin bezvýchodnosti, nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činnosti. Daleko víc se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je opravdu schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Je důvěřivý a bezprostřední v míře pro introverta netypické. Dovede být také ostrý a útočit na ostatní členy týmu, zvláště když kritizuje jejich myšlenky. Cílem jeho kritiky je většinou vyčistit pole pro jeho vlastní nápady a obvykle vzápětí následuje jeho protinávrh. Potíž u něj může být s tím, že věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Může skutečně vypnout a odmítnout se dál zúčastnit. Ale přes všechny tyto chyby je to právě tvůrce, kdo dodává týmu životodárnou jiskru.

Opora

Vlastnosti: Stabilní nedominantní extravert

Opora je nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých a nejcitlivěji vnímá emoční proudy mezi členy skupiny. Ví nejvíc o soukromém životě rodinných potížích ostatních v týmu. Je milý, oblíbený, neprosazuje se, je cementem, držícím tým pohromadě. Je oddaný týmu jako celku (to však neznamená, že se nemůže ve sporu přidat k jedné ze stran) a podporuje ostatní. Jeho přirozenosti odpovídá spíš stavět na myšlenkách druhých, než je napadat nebo vznášet konkurenční návrhy. Je dobrý a ochotný posluchač. Dobře a snadno komunikuje uvnitř týmu a povzbuzuje k tomu i ostatní. Jako zastánce jednoty a souladu vyrovnává napětí a střety, které mohou vzniknout. Obzvláště nemá rád osobní konflikty. Sám se jim vyhýbá a snaží se je urovnávat mezi ostatními. Je-li tým v napětí nebo v obtížích, je jeho vcítění, porozumění, oddanost a podpora obzvláště potřebná. Díky své nesoutěživosti a touze po harmonii se zdá být trochu moc měkký a nerozhodný, ale stává se tak stálou tmelící silou v týmu. Je vzorným členem týmu, ale v normálních podmínkách jeho přínos nemusí být příliš zřetelný. Jeho přínos se stává zřejmým, když není přítomen – zvláště v době stresů a napětí.

Realizátor

Vlastnosti: stabilní, ukázněný

Je praktik a organizátor. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly, na kterých lidé mohou začít pracovat. Zajímá se o to, co je schůdné, a jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Vyhledává cíle a soustavně je provádí. Má silný charakter a disciplinovaný přístup. Je pozoruhodný svou upřímností, vnitřní integritou a důvěrou ve spolupracovníky. Nevzdává se snadno. Z míry ho vyvede nejspíš jen náhlá změna plánu, nedovede se orientovat v nestabilních rychle se měnících podmínkách. Potřebuje stabilní struktury a vždy se je snaží vytvářet. Když dostane rozhodnutí, vytvoří harmonogram činnosti, má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma. Pracuje efektivně, systematicky a metodicky, ale poněkud nepružně a nereaguje na rozevláté spekulativní myšlenky, které nemají bezprostřední viditelnou souvislost s konkrétním úkolem. Zároveň je obvykle velice ochoten upravit své harmonogramy a návrhy a přizpůsobit je přijatým plánům a stanoveným systémům. Obvykle je blízko týmovému těžišti. Když si někdo zaboja nemůže vzpomenout, co se rozhodlo a co má dělat, dozví se to právě od realizátora.